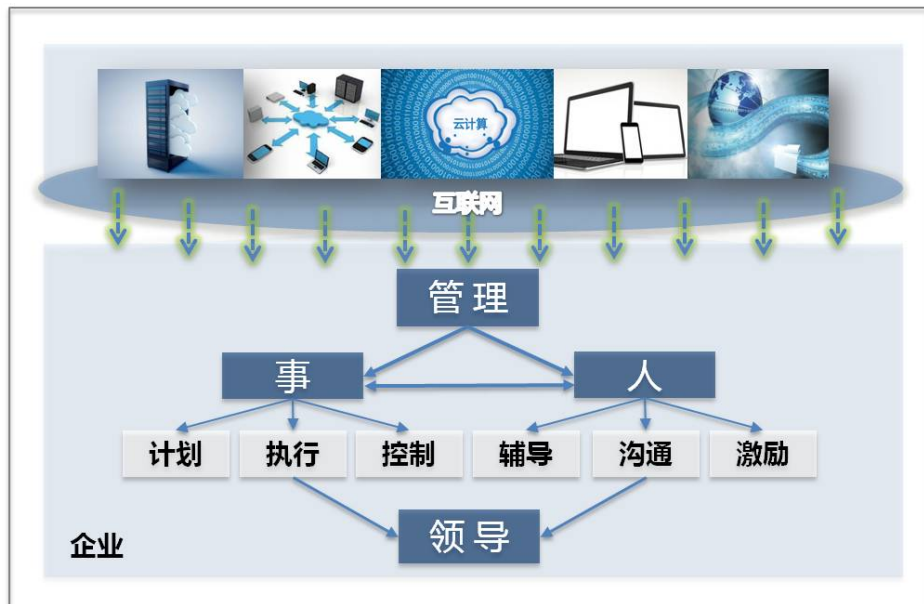


互联网时代员工培养、绩效管理与激励

【授课形式】



【课程架构】



【课程内容】

第一章、培养和辅导下属

- 业务经理在人员培养中的定位
- 员工培训的形式
 - ◇ OJT (现场作业) 即时培训
 - ◇ 以师带徒 (一对一深入培训)
 - ◇ 集中培训

- 什么样的员工需要辅导？
- 辅导员工的步骤
 - ◇ 确定对象
 - ◇ 询问工作状况
 - ◇ 辅导计划与实施
 - ◇ 总结、反馈与激励
- GROWM 五步法辅导模型
 - 第一步：阐明目的 (Goal)
 - 正确行为：直截了当、指出问题
 - 错误行为：拐弯抹角、含糊其辞
 - 第二步：理清事实 (Reality)
 - 正确行为：澄清事实、说明后果
 - 错误行为：主观臆断、似是而非
 - 第三步：改善方案 (Options)
 - 正确行为：引导思考、讨论改善
 - 错误行为：独断专行、不切实际
 - 第四步：共同行动 (Will)
 - 正确行为：明确计划、约定跟进
 - 错误行为：缺乏行动、没有监督
 - 第五步：及时激励 (Motivating)
 - 正确行为：绩效改善、及时激励
 - 错误行为：视而不见、不兑现承诺
- 因材施教的原则：情景领导
- 不同层级员工的辅导原则与目的
 - 经营层、管理层、执行层
- 员工能力发展不同阶段的特征：新任、在任、久任、适任

团队活动：谁的 OJT 最有效？

案例研讨：OJT（现场培训）五步法

案例研讨：华为以师带徒制度实例分享

案例研讨：华为某团队绩效辅导实例分享

案例研讨：华为新员工培养机制探寻

案例研讨：华为后备管理干部培养机制探寻

工具：辅导计划制定

工具：员工培养效果复盘

第二章：绩效管理

➤ 绩效管理四步法

1. 绩效考评指标和标准的制定
2. 绩效实施和辅导
3. 绩效考评
4. 绩效考评结果反馈与应用

➤ 绩效管理过程沟通原则

1. 目标设定沟通原则
2. 绩效实施沟通原则
3. 绩效反馈沟通原则
4. 绩效评定沟通原则

案例研讨：华为从战略到年度经营计划形成过程

案例研讨：如何与下属进行目标分解沟通？

案例研讨：实施过程中的沟通节奏把握

案例研讨：某高科技企业绩效结果评定沟通案例

第三章、人员激励

➤ 直线经理在人员激励中的定位

➤ 激励基本理论及应用

- 1、马斯洛层次需求理论
- 2、赫兹伯格的双因素理论
- 3、亚当斯的公平理论
- 4、海德的归因理论
- 5、麦克莱蓝的激励需求理论
- 6、福鲁姆的期望理论
- 7、斯金纳的强化理论

8、亚当斯的挫折理论

- 激励一定有前提
 1. “经济人”与胡萝卜加大棒式激励
 2. “社会人”与感情投资式激励
 3. “自动人”与自我实现式激励
 4. “复杂人”与情景式激励
 5. 人性观对激励观的启示
- 团队激励的五大（愿景、领导、制度、文化、员工）系统
- 差异化激励法
- 竞争环境下“三高”员工的激励

案例研讨：四种类型员工的激励技巧

案例研讨：没钱如何激励员工？

案例研讨：员工的五份工资

案例研讨：刺头员工的激励方法

案例研讨：为什么成长和发展的机会是对员工最好的激励？